

# 1

## Descrição do problema

Apresenta-se neste capítulo a descrição do problema abordado no presente estudo: pesquisar quais são características dominantes do estilo de negociação de negociadores estratégicos brasileiros e quais os pontos em comum e de diferença entre eles.

### 1.1. Introdução

A negociação é parte constante do dia a dia de qualquer ser humano, sua importância é ainda maior para o administrador, pois este utiliza da negociação nos mais variados aspectos e das mais variadas formas em seu dia a dia profissional. Segundo Azevedo e Carvalho (2002) é difícil pensar em qualquer iniciativa profissional que não exija a realização de uma negociação. Baron (1989, apud Azevedo e Carvalho, 2003) estima que os executivos passem 20% de seu tempo negociando e que esses 20% têm grande influência nos 80% restantes.

Curiosamente, nas últimas décadas a maior parte das publicações, trabalhos e teorias sobre negociação, uma competência essencial ao administrador, não têm origem na área de administração e sim nas escolas de direito. No Brasil este déficit é ainda maior, não tendo sido encontrado um número expressivo de artigos ou publicações acadêmicas dedicadas ao tema. Uma recente exceção é o trabalho de Falcão (2007), na mesma linha de pesquisa do IAG/PUC-Rio deste trabalho, que buscou entender melhor quais as estratégias e táticas que ajudam os profissionais a alcançarem seus objetivos, face às condições específicas do processo de negociação. Embora este trabalho tenha um foco e uma pergunta de pesquisa diferente, eles se complementam das maneiras detalhadas mais abaixo, no item 1.3 que trata da Relevância do Estudo.

Somente de alguns poucos anos para cá, quando muitas Universidades americanas criaram seus próprios departamentos de negociação é que a literatura de administração específica sobre o assunto passou a aumentar. Uma consulta aos

sítios das dez melhores universidades americanas de administração, segundo o guia da revista norte-americana *Business Week* revelou a seguinte situação do ensino e pesquisa em negociação nessas universidades:

- A escola de administração de Harvard possui uma área de negociação, mas não é uma área exclusiva, nem um centro e sim um departamento juntando “negociação, organizações e mercados”.

- A escola de negócios da Northwestern University, a Kellogg School of Management, possui um centro de negociação. Entretanto, este centro foi criado pela escola de direito em 1986 e posteriormente a escola de negócios passou a contribuir com ele.

- As escolas de Administração das Universidades de Chicago, primeira colocada no ranking, Wharton, Stanford, Michigan, MIT, U.C. Berkeley, Duke University Fuqua School e Columbia<sup>4</sup> não possuem um centro de estudos ou departamento dedicados à pesquisa ou ensino da negociação.

Em uma pesquisa aos sítios de Universidades de Administração brasileiras – PUC-Rio, PUC-SP, COPPEAD, IBMEC Rio e IBMEC SP, USP, UNICAMP, FGV-Rio e FGV-SP<sup>5</sup> – também ficou constatado não só a inexistência de um departamento ou centros específicos, dedicados à negociação, como a inexistência de qualquer cadeira, de mestrado ou doutorado, com foco no ensino da negociação. A única exceção foi o Mestrado em Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, onde uma cadeira, obrigatória, é oferecida nesta área.

Aos estudantes de administração brasileiros, ou administradores, que desejem se aprofundar nas teorias e práticas de negociação desenvolvidas dentro ou fora do país restam poucos caminhos: a busca do auto conhecimento através de artigos e livros, cursos particulares dentro e fora do Brasil ou cursos em Universidades estrangeiras. A consulta ao sítio das mesmas Universidades líderes no ensino da negociação nos Estados Unidos citadas anteriormente<sup>6</sup>, comprovou a existência de diversos cursos específicos, pagos, abertos ao mercado. O curso de negociação oferecido pela escola de negócios da Universidade de Harvard, por exemplo, tem cinco dias de duração, fila de espera e preço de nove mil dólares. Cursos similares a preços e duração similares são oferecidos pela maioria das Universidades citadas e todos possuem lista de espera. Estes cursos caros e de alta demanda, suprem a lacuna aberta pelo ensino das próprias Universidades e

parecem não ter sido descobertos pelas Universidades brasileiras. No mercado brasileiro, entidades particulares como o grupo Catho são uma das poucas referências no ensino da matéria.

Autores como Mintzberg (1973) afirmam que a capacidade para negociar é essencial a qualquer indivíduo interessado em uma posição de status, poder ou responsabilidade. Já Ertel (2000), afirma que a capacidade de negociar efetivamente é considerada uma competência crítica na administração moderna. Entretanto, a negociação agora é vista cada vez mais como uma ciência e não apenas como uma habilidade individual prática (KOLB, WILLIAMS, 2001), existindo diversas teorias que tratam do assunto. Mas como o administrador brasileiro utiliza as técnicas e teorias de negociação? Quais são essas técnicas? E que relação a prática da negociação no Brasil tem com as teorias de negociação mais conhecidas? Será que as mesmas técnicas e táticas desenvolvidas e utilizadas nos Estados Unidos servem para o Brasil? Esta pesquisa partiu da idéia de que seria interessante, numa tentativa de aumentar a efetividade do negociador brasileiro e, baseado na falta de estudos desenvolvidos localmente, entender como alguns grandes negociadores nacionais praticam a negociação, o que gostam de usar e encontrar do outro lado da mesa, assim como o que não gostam.

Este estudo buscará responder a algumas dessas perguntas, vistas sob o ponto de vista de negociadores estratégicos brasileiros.

## **1.2. Objetivo**

O objetivo principal deste trabalho é identificar como grandes negociadores brasileiros praticam a negociação, englobando seus pontos positivos e negativos, além de tentar descobrir como estes negociadores encaram a negociação no Brasil e como essa prática se relaciona com a teoria de negociação.

Para que este objetivo principal seja atingido, será necessário concluir as seguintes etapas, ou objetivos secundários:

1. Identificar e apresentar uma teoria de negociação que sirva de base para o ensino da mesma e a subsequente comparação com a aplicação por parte dos entrevistados por este estudo;

2. Definir quais as características que permitirão a uma pessoa com experiência em negociação ser incluída no grupo denominado de negociadores estratégicos e, portanto, alvo desta pesquisa;
3. Pesquisar como são aplicados no Brasil, na prática, por grandes negociadores, os conceitos desenvolvidos pela teoria apresentada;
4. Pesquisar quais são, se existirem, os aspectos práticos descobertos pela pesquisa de campo que não são abordados pela teoria apresentada;
5. Verificar, dado o resultado da pesquisa de campo, se existem pontos em comuns e de diferenças entre os entrevistados dado a natureza da atividade de cada grupo;
6. Verificar como os entrevistados percebem o negociador brasileiro, seus pontos fortes e fracos.

### 1.3.

#### **Relevância da pesquisa**

Com o passar do tempo é de se supor que a negociação vá assumir cada vez mais um papel de competência básica necessária ao administrador. À medida que os níveis hierárquicos vão se achatando nas empresas e as responsabilidades individuais aumentando, ao administrador será imprescindível se tornar um negociador efetivo.

Considerando que as Universidades brasileiras ainda não se tornaram fonte de referência ou ensino da matéria é de supor que as teorias e técnicas de negociação a serem ensinadas continuem a ser as desenvolvidas fora do país e, portanto, ao administrador será apresentado uma dificuldade adicional no aprendizado e aplicação prática do que for aprendido sobre a matéria. Dessa maneira a pesquisa assume sua devida relevância ao tentar relatar como é praticada a negociação por parte dos grandes negociadores brasileiros, como estes se preparam, se comportam e conduzem negociações, assim como o que esperam da outra parte. Para os administradores brasileiros, envoltos na prática da negociação em seus cotidianos, esta questão é de elevada relevância.

Como exposto na introdução deste trabalho, ele, apesar de ter sido desenvolvido concomitantemente ao de Falcão (2007), é complementar e diferente deste das seguintes maneiras:

► Enquanto o trabalho de Falcão tem como objetivo principal identificar tipos de estratégias e táticas empregadas pelos indivíduos em geral, na busca de tornar as negociações profissionais bem sucedidas, este trabalho tem um foco complementar ao tentar entender, tendo por base uma teoria consagrada de negociação, como os grandes negociadores brasileiros negociam e qual a relação de suas percepções à teoria de negociação proposta, não limitando sua pesquisa às negociações individuais ou apenas profissionais.

► Este trabalho não limitou a pesquisa às negociações profissionais, na tentativa de descobrir de onde os negociadores estratégicos tiram suas lições de negociações. Como as entrevistas demonstraram, alguns deles consideram como mais importantes para seu aprendizado, ou até mais difíceis, algumas negociações pessoais por qual passaram.

► Este trabalho também não delimitou geograficamente a área de residência e trabalho dos entrevistados. Embora a maioria resida no Rio de Janeiro, os entrevistados desenvolvem suas atividades e negociações nos mais variados estados e países. Isto porque, como um dos objetivos deste trabalho é entender como os entrevistados percebem o negociador brasileiro, era necessário que eles também possuíssem, de preferência, relevante experiência em negociações internacionais.

► Complementarmente, o foco deste trabalho são os negociadores estratégicos, critério que orientou, portanto, a seleção dos sujeitos de pesquisa. Estes foram limitados, segundo os critérios citados abaixo, a indivíduos com relevante experiência profissional e de negociação.

► Por fim, como sugerido por Falcão (2007) na delimitação de seu Estudo, este trabalho analisou os resultados da pesquisa com foco também nos indivíduos, separados em grupos de acordo com a natureza de suas atividades profissionais e experiências.

É dentro deste cenário que o presente estudo pretende colaborar com essa discussão e demonstrar como é realizada, na prática, a negociação no dia-a-dia dos administradores, vistas pelos olhos de profissionais que possuem relevante experiência na área.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

A diversidade de teorias e técnicas de negociação desenvolvidas fora do Brasil torna impossível a realização de um trabalho que pressuponha englobar toda e qualquer técnica de negociação utilizada no Brasil. Embora seja possível que algumas das conclusões atingidas neste trabalho possam ser generalizadas para grande parte das teorias de negociação utilizadas por administradores, este não é o foco deste estudo.

A opção aqui realizada é a de limitar a análise a algumas teorias e táticas consagradas, ensinadas dentro e fora do Brasil e à maneira como essas estratégias são utilizadas por negociadores estratégicos brasileiros na tentativa de serem negociadores efetivos dentro e fora do país.

O escopo deste trabalho são as negociações realizadas no âmbito do dia a dia profissional dos administradores. Não serão feitas distinções entre negociações intra ou inter empresariais, já que ao administrador é necessário negociar com pessoas de dentro e de fora de suas empresas.

É importante ressaltar que o trabalho tem um enfoque exploratório e descritivo, mas não normativo. Seu objetivo maior é fomentar um entendimento prático de como os grandes negociadores brasileiros realizam seu trabalho e não de propor uma teoria específica para a negociação no Brasil.

O universo de pessoas pesquisadas neste trabalho não foi definido como administradores formados apenas nesta disciplina específica, mas sim profissionais que realizem ou tenham realizado a função de administradores e negociadores. Não foram feitas limitações quanto à formação educacional dos entrevistados, contanto que eles respondessem aos pré-requisitos determinados abaixo.

A busca por fontes nas áreas mais diversas possíveis foi encarada como fator enriquecedor para a pesquisa, por possibilitar a comparação de formas de negociação que podem ter semelhanças ou diferenças de acordo com a natureza profissional da atividade do entrevistado.

Para definir quais entrevistados poderiam fazer parte do universo de grandes negociadores brasileiros e delimitar o campo desta pesquisa foram selecionados sujeitos de pesquisa que fossem cidadãos brasileiros e reunissem obrigatoriamente uma entre as seguintes características:

**1º** - Ser um executivo de primeiro escalão de grande empresa brasileira. Aqui definida como qualquer empresa que figure entre as 60 maiores do país, na classificação definida pela Revista Exame na sua edição “Melhores e Maiores 2007”<sup>9</sup>. Ou, no caso de empresas que não participem da classificação, estejam entre as cinco líderes do mercado nacional em seu ramo de atuação;

**2º** - Empreendedores que já tenham efetuado a venda de suas empresas, contanto que a empresa se enquadre no item 1 acima;

**3º** - Profissionais liberais notoriamente reconhecidos em suas profissões;

**4º** - Políticos que já tenham exercido funções de primeiro escalão no governo Estadual ou Federal;

**5º** - Membros do primeiro escalão de organizações de classe, ou organizações não-governamentais de escopo nacional;

**6º** - Possuir relevante experiência em negociações.

## **1.5.**

### **Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado sete capítulos, sendo o primeiro a descrição do problema, onde o tema da dissertação é apresentado e definido. Também são discutidos o objetivo principal e os secundários, necessários para a realização do estudo. Em seguida são discutidas a relevância da pesquisa, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo, terceiro e quarto capítulos contêm o referencial teórico, com o segundo focando na preparação do negociador e a fase pré-negociação, o terceiro o processo e condução das negociações e o quarto a conclusão de negociações e a fase pós-negociação.

No quinto capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para a confecção deste trabalho, sendo o sexto concentrado na análise e interpretação dos resultados da pesquisa e o sétimo contendo as conclusões e sugestões de pesquisa para próximos trabalhos.